

上位奪取への総合力の結集戦略―激闘 再編の渦中で―

三菱自動車工業株式会社 常任顧問 武内東平氏

日本の自動車産業は、以前はとるに足らない産業であったが、今や世界規模で自動車市場を攪乱する一大要素となった。優れた生産技術の確立、優れた経営技術などのおかげである。

60年代は日本の自動車産業にとってまさに激変の年であった。日産による富士精密プリンスの吸収合併、クロガネによる大田自動車の吸収、日産による愛知機械コニーの併合、68年の富士重工と日産の業務提携、いずれも早くトライしすぎて早く挫折した。

車は決して安い商品ではない。当時まだ所得の低かった時代に、なぜ爆発的に売れたのか。それは61年に割賦販売法が出来て買いやすくなった為だ。だが、製造設備の増強に係わる資金の調達は一度に必要になる一方で、売っても売ってもキャッシュは繰り延べでしか入ってこない。売れば売るほど膨大な資金を寝かせることになる。これに危機感を抱いた経営者は、将来に備えて、外国から資本を競って導入した。

年間400万台程度であった生産が70年代には700万台まで拡大し、国内市場は飽和状態となり、各社とも日本国内の市場だけでは成り立たなくなった。淘汰が続き今の11社に集約された。そして一斉に輸出を始めた。円安のおかげで国内で生産したものを専用船で輸送しても十分採算にあった。一口に対米輸出といっても、あれだけ広い国をカバーするのは並大抵のことでは出来ない。日産、トヨタ、ホンダはサンプル輸出を自分達の手で行い始めていたが、三菱は最も安全と思われたクライスラーの販売網に乗せた。

しかし、これには大きな誤解があった。日本国内で車の販売網を構築しようと思うと、非常に費用がかかる。その観念をもって米国でも同じだろうと考えたのだ。

75年に米国でEnergy Conservation Actが成立し、85年までに27.5mile／ガロンという燃費基準に達しないと、0.5mile未達ごとに5ドルの罰金が課されるということになった。この規制こそ日本車にとって天恵であった。車は小さくて軽く、アルミヘッドでエンジンも軽く、上記の規制を全てクリアした。そうすると米国車は太刀打ちできない。クライスラーの経営がおかしくなり、三菱がクライスラーの海外オペレーションを全て肩代りすることになった。三菱はアジア地区、中南米地区には独自の販売網が無く、これをチャンスに独自ブランドで販売しようと決意し、長いネゴシエーションの後、やっと有利な取引を引き出すことに成功し、大きな利益を上げた。他社も独自ブランドでの販売を本格化させた。

80年代に入ると、1ドル280円から100円になり、輸出は青息吐息で量とコストの関係や流通機構の問題で最適解が見つからず大変な苦勞であった。そして国外生産へとシフトし始めた。米国内で生産し、日本人はマネジメントをやった。その後、資本も現地化して現地人をマネジャーとして登用するようになった。現地化の進展はアイデンティティーの崩壊に繋がる。ホンダは米国内で全く同じ品質仕様とし、トヨタは米国専属の仕様で米国生産し、社会貢献を始めとして現地に溶け込んでいった。90年代にはいるとパラダイムシフトをしたかしないかで差が付き始めた。

Product and Processという言葉がある。Processとは出来た産物を顧客に届けるまでのことを言う。生産工場そのものは所謂ハコモノである。M&Aは、ハコモノが欲しいのではなく売るためのシステムが欲しいのだ。このProcessを旨くやった企業が成功する。日本では生産のProcessは大いに進歩し、良いものは売れるという信仰にまでなったが、良いものでも売れないということに思考をシフトしなければ世界市場では成功しない。

合従連衡は難しい。成功するとは限らない。だが、否応無しにやらなければ生き残っていかないというのが、今日の自動車産業の現実だ。何がカギになるか。その第1は、「マーケットと顧客へのプロセス」であり、第2はその「規模」であり、第3は「技術」であり、第4は「資本力」である。自動車産業は、今やリターンの低い代表的産業と言って良い。したがって、ドラスティックに提携・合併・売却をすすめて、効率的にROEを高める必要がある。それが、欧米自動車産業のトップの頭にある。

加えて大きな流れとしてクリーン化がある。排気ガスの問題だ。ガソリンは2005年には供給力が弱まる。天然ガスも同じ。電気自動車も開発速度が遅い。現在の排ガス対策と、将来の燃料問題、この2つが自動車会社にとっての重荷である。だが、逆に、上位奪取のチャンスである。